



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**PROYECTO DE TESIS**

**“CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA CENTRAL DE  
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
PIURA– 2015”**

**PRESENTADO POR**

**BR. JORGE EDUARDO ZELADA BURNEO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PIURA-PERU**

**2015**

7699  
ZEL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**PROYECTO DE TESIS**

“CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA CENTRAL DE  
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
PIURA – 2015”

EL SUSCRITO DECLARA QUE LA PRESENTE TESIS ES ORIGINAL, EN  
SU CONTENIDO Y FORMA

PRESENTADO POR:

BR. JORGE EDUARDO ZELADA BURNEO

ASESORADO POR:

Dr. ADOLFO ZETA VITE

PIURA-PERU

2015

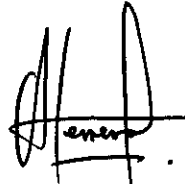
UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



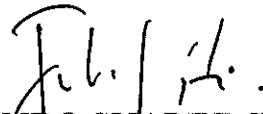
**PROYECTO DE TESIS**

“CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL  
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA CENTRAL DE  
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
PIURA – 2015”

**APROBADO EN CONTENIDO Y ESTILO POR**



DR. JOSÉ ALFREDO HERRERA FARFÁN  
PRESIDENTE JURADO Ad hoc



DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO  
SECRETARIO JURADO Ad hoc



MG. FRANKLIN R. ATARAMA TALLEDO  
VOCAL JURADO Ad hoc

PIURA-PERU

2015

## **AGRADECIMIENTO**

Al Jefe de la Oficina Central de Ejecución Presupuestaria, Dr. Luis Alberto Garcés Aguilera.

A los jefes y al personal de cada unidad que labora en dicha Oficina por haberme brindado la información necesaria para realizar la presente investigación

Al Dr. Adolfo Zeta Vite por la revisión del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

**A Dios, por guiar mis pasos y darme sabiduría para poder culminar este trabajo.**

**A mis Padres; Jorge y Gabriela, quienes me apoyaron a lo largo de mi carrera y cultivaron en mi persona valores que tengo presente en todo momento.**

**Y a mis profesores y amigos, por que formaron parte de mi desarrollo profesional y me ayudaron en todo lo que les fue posible.**

## ÍNDICE DE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: Marco Referencial.....	5
1.1 Marco Empírico.....	5
1.2 Marco Teórico.....	7
1.2.1 Clima laboral.....	7
1.2.1.1 Dimensiones del clima laboral.....	9
1.2.1.2 Importancia del clima laboral.....	10
1.2.2 Desempeño laboral.....	12
1.2.2.1 Dimensiones del Desempeño laboral.....	13
1.2.2.2 Importancia del Desempeño laboral.....	15
1.2.3 Importancia del Clima laboral y su relación con el Desempeño.....	17
CAPITULO II: Método de investigación.....	19
2.1 Variables de Investigación.....	19
2.2 Tipo de la Investigación.....	21
2.3 Instrumentos de Datos.....	21
2.4 Población y Censo.....	22
2.5 Técnicas de Análisis de Datos.....	22
CAPITULO III: Resultados y Discusión.....	23
3.1 Descripción de Resultados.....	23
3.1.1 Clima laboral en la OCEP de la UNP.....	24
3.1.2 Desempeño laboral del personal adm de OCEP de la UNP.....	26
3.1.3 Relación entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP.....	28
3.2 Discusión de Resultados.....	31

CONCLUSIONES.....	33
RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	35
ANEXOS.....	37

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Dimensiones del clima laboral por autor.....	9
Tabla 1.2: Teorías de evaluación de desempeño por autor.....	16
Tabla 2.1: Operacionalización de variable clima laboral.....	19
Tabla 2.2: Operacionalización de la variable desempeño laboral.....	20
Tabla 2.3: Estructura del cuestionario de clima laboral.....	21
Tabla 2.4: Calificación del cuestionario de clima laboral.....	21
Tabla 2.5: Estructura del cuestionario de desempeño laboral.....	22
Tabla 2.6: Calificación del cuestionario de desempeño laboral.....	22
Tabla 3.1: Resumen descriptivo del clima laboral en la OCEP de la UNP.....	24
Tabla 3.2: Nivel de clima laboral en la OCEP de la UNP.....	25
Tabla 3.3: Resumen descriptivo del desempeño laboral de la OCEP de la UNP....	26
Tabla 3.4: Nivel de desempeño laboral del los trabajadores de la OCEP de la UNP	27
Tabla 3.5: Correlación de las dimensiones del clima laboral con el desempeño laboral de la OCEP de la UNP.....	28
Tabla 3.6: Percepción de los trabajadores por los aspectos relacionados con el clima laboral.....	29
Tabla 3.7: Percepción de los jefes por los aspectos relacionados con el desempeño laboral del personal de la OCEP de la UNP.....	30



## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Matriz de Consistencia.....	37
ANEXO B: Modelo del cuestionario de clima laboral.....	39
ANEXO C: Modelo del cuestionario de desempeño laboral.....	41

## **RESUMEN**

Este es un estudio no experimental, correlacional, que relaciona las variables del clima laboral y el desempeño del personal administrativo de la Oficina Central de Ejecución Presupuestaria (OCEP) de la Universidad Nacional de Piura (UNP). El estudio se realizó aplicando un test de clima laboral que recoge las dimensiones propuestas por la teoría de Sonia Palma las cuales son la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Para medir el desempeño se aplicó una escala de calificación propuesta por la teoría de Medina Gómez, que comprende las siguientes dimensiones: cumplimiento de los objetivos y tareas, calidad del trabajo, conocimiento y dominio del trabajo, disciplina laboral, iniciativa, cooperación y trabajo en equipo, superación personal. Los instrumentos antes señalados se aplicaron a una población de 43 trabajadores, para el clima laboral y el cuestionario de desempeño laboral a los 5 jefes inmediatos de cada unidad de la OCEP de la UNP.

Los resultados del estudio muestran un índice de correlación de 0.085 a un nivel de significancia de ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) que nos permite desaprobar la hipótesis general que proponía que existía una relación directa y significativa entre ambas variables. También los resultados muestran que ninguna de las dimensiones del clima está relacionada con el desempeño. Asimismo, estos resultados no son concordantes con la evidencia empírica y marco científico que postula a una relación entre las variables en estudio. Por lo que sugiere buscar otras variables del comportamiento organizacional que expliquen el desempeño laboral de los miembros de la OCEP de la UNP.

**Palabras claves:** clima organizacional /desempeño laboral /universidad pública

## **ABSTRACT**

This is a non-experimental, correlational study, relating the variables of the labor climate and the performance of the administrative staff of the Central Office of Budget Execution (PCBS), National University of Piura (UNP). The study was conducted by applying a test of working environment that reflects the proposals by Sonia Palma dimensions which are self-fulfillment, job involvement, monitoring, communication and working conditions. Achievement of objectives and tasks, quality of work, knowledge and mastery of work, work discipline, initiative, cooperation and teamwork, overcoming: to measure performance a rating scale proposed by Medina Gomez, comprising the following dimensions are applied personal. The instruments mentioned above were applied to a population of 43 workers, the working environment and performance questionnaire works at 5 heads of each unit of the UNP PCBS.

The study results show a correlation index of 0.085 at a significance level ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) that allows us to disprove the general hypothesis proposed that there was a direct and significant relationship between the two variables. Also the results show that no dimension is related to weather performance. Also, these results are not consistent with the empirical evidence and scientific framework that posits a relationship between the variables under study. By suggesting seek other variables of organizational behavior to explain job performance OCEP members of the UNP.

**Keywords:** organizational climate / job performance / public university

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones educativas de nivel superior dan prioridad al crecimiento y desarrollo de las actividades educativas, que si bien es cierto, es su actividad principal, también en estas organizaciones existen equipos de trabajo administrativo, que realiza funciones importantes para que éstas logren sus objetivos. En estas organizaciones educativas, no se da mucha importancia al grupo humano y no se preocupan por su estado emocional y su percepción de la entidad. Por ello, no realizan estudios para conocer el estado del clima laboral, pues consideran que hacerlo no es importante y no aporta nada a su gestión y a sus resultados.

Toda organización necesita conocer la situación actual de sus empleados. Si bien es cierto que las organizaciones pueden ser planificadas u objeto de reformas programadas, no es menos cierto que en ellas participen personas, cuyo comportamiento no es del todo planificado. Un análisis organizacional podrá, indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos y qué potencialidades pueden ser exploradas, así como cuales son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

Las organizaciones además de estar integradas por personas y grupos, se caracterizan por tener una finalidad u objetivo común, que requieren de sistemas formales de relación y de esfuerzo conjunto. Las organizaciones se comportan en base al estado emocional en que se encuentran sus empleados, estos estados se generan en situaciones que suceden dentro y fuera de las organizaciones creando un clima organizacional real. Al existir un clima no apto para el desarrollo de la organización, esta se “enferma”, lo cual influye a la vez en el rendimiento.

Según Sonia Palma (2004), define al clima laboral como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, y constituye un aspecto diagnóstico, que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, se presenta el caso de la UNP, fundada el 3 de Marzo de 1961, mediante la ley N°13531 con el nombre de Universidad Técnica de Piura. Para la realización de sus actividades cuenta con los siguientes órganos de apoyo y de ejecución: Biblioteca Central “Aníbal Santibáñez Morales”, Oficina Central de Admisión,

Oficina Central de Registro y Coordinación Académica, Oficina Central de Administración de Recursos Humanos, Oficina Central de Bienestar Universitario, Oficina Central de Acreditación, Formación y Control Académico, Oficina Central de Imagen Institucional, Oficina Central de Ingeniería y Servicios Generales y **la Oficina Central de Ejecución Presupuestaria**, esta última será objeto de observación. La OCEP se divide en cinco unidades las cuales son abastecimiento, presupuesto, contabilidad, financiera (tesorería) y bienes patrimoniales. Esta oficina tiene como objetivo principal el de ejecutar y controlar el presupuesto de la UNP, aprobado para su funcionamiento, orientando su ejecución hacia el logro de las políticas y metas trazadas. Esta oficina es conducida por un docente.

En la OCEP se percibe un clima “pesado” y poco armonioso, en donde no existe una constante comunicación y las condiciones laborales adecuadas. También en la OCEP, se observa molestia de clientes internos, proveedores y prestadores de servicio. En base a dichas observaciones se busca determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño. Un inadecuado clima organizacional puede ser el factor desencadenante para que el desempeño de los empleados no se desarrolle efectivamente, siendo éste la variable que determina el éxito de una organización.

En síntesis el problema general se plantea a través de la **pregunta siguiente**: ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP UNP? y las preguntas específicas se estructuraron preguntando la relación entre cada dimensión del clima con el desempeño. Así las preguntas quedaron definidas como sigue: (a) ¿cuál es la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral del personal administrativo?; (b) ¿cuál es la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral del personal administrativo?; (c) ¿cuál es la relación entre la supervisión laboral y el desempeño laboral del personal administrativo?; (d) ¿cuál es la relación entre la comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo?; (e) ¿cómo es la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral del personal administrativo?

El estudio tiene justificación teórica pues recogerá evidencia empírica que permita corroborar los postulados teóricos de Sonia Palma que señala que el clima laboral es buen predictor del desempeño. Esta investigación busca determinar básicamente que las

consecuencias de un deficiente desempeño son causadas por un inadecuado clima laboral. Hay que considerar que un deficiente desempeño por parte de los empleados en las organizaciones públicas, provoca una imagen negativa por parte de los usuarios del servicio y este a su vez se relaciona con el posicionamiento de la organización.

El estudio es importante porque al describir el clima y el desempeño y determinar cómo están relacionados, permitirá poner en evidencia la necesidad de diseñar políticas y asumir prácticas administrativas que incluyan los aspectos estudiados, orientados a resolver los problemas anteriormente explicados, de satisfacción laboral, eficiencia económica, imagen y posicionamiento. Alcanzar un clima laboral que permita un mejor desempeño, hoy en día, es un reto importante porque las tendencias en las organizaciones públicas apuntan hacia modelos de organización poco interesados en el tema del ambiente organizacional.

Los beneficiarios del estudio serán las autoridades de la UNP, pues contarán con información sistematizada sobre variables importantes de los procesos humanos que les permitirá tomar decisiones sobre ellas. También se beneficiarán los trabajadores pues contarán con información objetiva sobre sus percepciones y sobre su desempeño que les permitirá una retroalimentación de su comportamiento. Finalmente los beneficiarios serán otros egresados que quieren iniciar algún estudio sobre las variables propuestas, pues este estudio se constituiría en un antecedente, en un sector específico como es la educación universitaria.

El **objetivo general** que orienta el estudio es: “establecer la relación entre clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP” y para ser coherentes con las preguntas específicas se plantean objetivos **específicos** orientados a determinar la relación de cada una de las dimensiones del clima (autorrealización, involucramiento laboral, supervisión laboral, comunicación, condiciones laborales) con el desempeño laboral del personal administrativo.

La **hipótesis general** se enuncia como sigue: “El clima laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo” y las hipótesis específicas se orientan a plantear que existe relación positiva y significativa entre cada una de

las dimensiones propuestas anteriormente con el desempeño laboral del personal administrativo.

El estudio comprende: Introducción (descripción y formulación; justificación, importancia y beneficiarios de la investigación; objetivos de la investigación, hipótesis); CAPITULO I: Marco de referencia (antecedentes del estudio, marco teórico); CAPITULO II: Método de investigación (tipo y diseño de investigación, población y/o muestra, instrumento de datos y técnica de análisis de datos; CAPITULO III: Resultados y discusión (descripción y análisis de resultados); Conclusiones y Recomendaciones.

# **CAPITULO I**

## **MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 Marco empírico**

Este rubro está relacionado con las investigaciones anteriores sobre las variables en estudio y que sirve de referencia para fundamentación empírica.

Malisa (2012), realizó un estudio titulado “El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi”, en donde trabajo con una población de 104 personas que comprendió el personal administrativo. Malisa observó que el principal problema de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi es el incorrecto clima organizacional con el que se maneja, dando como consecuencia un bajo desempeño laboral. El mantener conocimientos comunes acerca del clima organizacional donde simplemente se informa pero no se establece un valor agregado, esa es la causa genérica de la problemática; esto produce en los trabajadores un efecto de pérdida de compromiso hacia la empresa, en consecuencia es difícil mantener un estándar de buena atención al cliente. También observó que el bajo rendimiento del personal de servicio se genera en la falta de adquisición de una nueva cultura laboral. La conclusión a la que llegó el autor de dicha investigación es que el clima organizacional y el desempeño laboral se encuentran estrechamente relacionados por esta razón si uno de estos aspectos sufre una modificación el otro también se ve afectado por esta razón la empresa debe cuidar significativamente éstos para alcanzar una adecuada calidad empresarial.

Saccca (2010), en un estudio realizado en Lima, titulado “Relación entre el clima laboral y el desempeño académico de los docentes de las escuelas de educación básica alternativa”, en donde contó con una población constituida por 417 sujetos en promedio, entre profesores tiempo completo y/o por horas y en estudiantes de primaria y secundaria. Saccca observó conflictos entre sus actores educativos; generando ruptura en las relaciones humanas, que obstaculiza realizar mejoras en busca de la calidad educativa; lo que genera una aparente



desorganización en los Centro de Educación Básica Alternativa (CEBAs)<sup>1</sup>. En dicho estudio se concluyó, que existe relación en el clima organizacional con el desempeño académico de los docentes de (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

Pérez (2014), realizó un estudio titulado, “El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Inclusión Económica y Social de la Dirección Provincial Pichincha”. La unidad de análisis fueron los trabajadores del área Administrativo Financiero, constituida por 40 trabajadores, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera: 35 Mujeres y 5 Hombres. Pérez observó que la organización como sistema orgánico abierto y viviente, se constituye de mecanismos de absorción y repulsión de elementos. Con base en lo antes mencionado, al ser la organización un sistema abierto este se ve afectado por los factores socio ambiental. Por lo cual, al existir un clima no apto para el desarrollo de la organización, esta de enferma y decae. En dicho estudio se concluyó que es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general. Por consiguiente, consideramos que un adecuado clima organizacional influirá directamente sobre la gestión de la empresa y, por tanto, en el cumplimiento de sus metas.

Mino (2014), hizo un estudio denominado “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490”. El estudio se realizó con una población de 1133 encuestados, donde se observó como problema la necesidad de conocer la situación actual de la empresa, a partir de la determinación del clima laboral, el desempeño de sus trabajadores y la correlación de ambos. Concluyó que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque. Dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y el mal programa de remuneraciones causa que el personal se desmotive totalmente, repercutiendo en su desempeño y desarrollando estrés, lo que puede ser el causante de la falta de compromiso y trabajo de equipo de los trabajadores de la empresa.

---

<sup>1</sup> El Centro de Educación Básica Alternativa se le conoce como CEBAS.

## **1.2 Marco teórico**

En este rubro se explica teóricamente los alcances de las variables de estudio: clima y desempeño laboral.

### **1.2.1 Clima laboral**

Chiavenato (2007), refiere que el clima organizacional es el ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación en sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivación de sus integrantes. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Por su parte, Likert y Gibson (1986), citado por García M (2009); y Denison (1991), citado por Edel, Garcilla, & Guzman (2007), concuerdan en que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

García M (2009), citando a Forehand y Gilmer (1964) y Halpin y Crofts (1962), plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. El clima organizacional es la opinión que el empleado se forma de la organización.

Según Litwin y Stringer (1968) y Méndez (2006), citado por García M. (2009), concuerdan en que clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Gonçalves (1997), citado por García M (2009), considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Cornell (1955), citado por Pérez de Maldonado & Maldonado Pérez (2006), define al clima organizacional como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, en relación a otros miembros de la organización. Según (Ivancevich y Lyon, 1972, Moos, 1986, Rivas 1992), citado por Pérez de Maldonado & Maldonado Pérez (2006) El clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y solo a partir de allí se podrán diagnosticar las conductas de sí mismo.

Para Toro (1992), citado por Edel, Garcilla, & Guzman (2007), refiere que el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus necesidades en el trabajo. García M (2011), citando a Schneider y Reicher (1983) junto a Brown y Moberg (1990) expresa al clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada, que los investigadores hacen con base en ideas más particulares. También manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Por otra parte García M (2011), citando a Cabrera (1996) y Hall (1996), define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Sonia Palma (2004), citado por García M (2011), el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

### 1.2.1.1 Dimensiones del clima laboral

Resulta interesante la innovación de las dimensiones del clima laboral planteados por la psicóloga Sonia Palma Carrillo (2004), las cuales serán tomadas como referencia en este estudio de investigación. Palma describe al clima laboral como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. Palma hace mención a cinco dimensiones que facilitarían las tareas en las organizaciones: **(a) Autorrealización:** Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades del medio laboral a favorecer el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. **(b) Involucramiento Laboral:** Es la Identificación con los valores organizacionales y el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. **(c) Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. **(d) Comunicación:** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. **(e) Condiciones Laborales:** Reconocimiento de que la institución provee de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

**TABLA 1.1 Dimensiones del clima organizacional por autor**

AUTORES	DIMENSIONES
LIKERT 8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estilo de autoridad</li><li>• Esquemas motivacionales</li><li>• Comunicaciones</li><li>• Procesos de influencia</li><li>• Proceso de toma de decisiones</li><li>• Proceso de planificación</li><li>• Procesos de control</li><li>• Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</li></ul>
LITWIN Y STINGER 9	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Recompensa</li><li>• Desafío</li><li>• Relaciones</li><li>• Cooperación</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándares</li> <li>• Conflictos</li> <li>• Identidad</li> </ul>
<p>MOOS E INSEL</p> <p>10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Tarea</li> <li>• Presión</li> <li>• Claridad</li> <li>• Control</li> <li>• Innovación</li> <li>• Confort</li> </ul>
<p>BOWERS Y TAYLOR</p> <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a los cambios tecnológicos.</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>
<p>BRUNET</p> <p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía individual</li> <li>• Grado de estructura que impone el puesto</li> <li>• Tipo de recompensa</li> <li>• Consideración, agradecimiento y apoyo</li> </ul>
<p>PRITCHARD Y KARASICK</p> <p>11</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto y cooperación</li> <li>• Relaciones sociales</li> <li>• Estructura</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Rendimiento</li> <li>• Motivación</li> <li>• Estatus</li> <li>• Flexibilidad e innovación</li> <li>• Centralización de la toma de decisiones</li> <li>• Apoyo</li> </ul>
<p>SONIA PALMA</p> <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización</li> <li>• Involucramiento Laboral</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Condiciones Laborales</li> </ul>

Fuente: Monografias.com Clima laboral en las organizaciones

### 1.2.1.2 Importancia del clima laboral

Figuerola (s.f), plantea que el clima laboral se caracteriza por ser multidimensional y que en los lugares de trabajo que se caracterizan por presentar un buen clima laboral, los trabajadores tienen orgullo de pertenecer a la empresa, además de una auto exigencia, entrega y disciplina en su lugar de trabajo, todo esto acompañado de un deseo de asumir nuevas tareas

y responsabilidades. Por otro lado, los empleadores conceden gran importancia a las personas y les reconocen el trabajo bien hecho, los líderes escuchan opiniones positivas y negativas por parte de los trabajadores. Además, se potencia la camaradería y se insta a trabajar en equipo. Todo esto confluye en que los y las trabajadores/as, se sientan más felices y más comprometidos con su organización, aumentando la productividad de la empresa. Es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, estudios de diagnósticos de clima organizacional. Este diagnóstico se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización.

Hernández (2014), menciona que el clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, entre otros. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos. Tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse comprometidos y, así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para el consumidor.

Tecolo.com (2013), en un blog menciona que es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

Según un estudio realizado por The Conference Board, únicamente el 45% de los trabajadores de Estados Unidos se encuentran satisfechos en el puesto laboral que ejercen, cuando hace 26 años el 61% de los empleados se encontraban satisfechos. Esto concluye a que

la mayoría de personas no son felices en las empresas donde trabajan y este índice va creciendo día con día.

El Centro de Desarrollo Personal y Profesional (2010), refiere que la persona es un ser social por naturaleza por lo que necesita de buenas relaciones y de un entorno laboral propicio para impulsar su trabajo y su productividad. Si las relaciones interpersonales no se realizan de manera adecuada, si existen conflictos, si a nivel general las condiciones no son las adecuadas, no se generará la productividad que requieren las empresas.

En líneas generales, un buen clima organizacional aumenta la productividad, por lo que actualmente todas las empresas miden su clima laboral a través de estudios cualitativos y cuantitativos, para saber cuáles son sus problemas y solucionarlos, agregó. Las personas no se motivan con sueldos necesariamente, si bien es importante, muchos van a producir mejor si es que se les respeta, si hay reconocimiento a su labor y si se le otorga mayores responsabilidades (poder), además de sentirse escuchado en todas las direcciones. Pero los bajos sueldos, la crisis y la incertidumbre se agravan cuando la comunicación no es correcta, lo que puede generar chismes que van mellando el buen clima.

### **1.2.2 Desempeño laboral**

Stoner (1994), citado por Leal Guerra & Araujo (2007) afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. D’Vicente (1997) citado por Leal Guerra & Araujo (2007), define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Según Chiavenato (2000), citado por Romero & Urdaneta (2009), define al desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por otra parte, Bittel (2000) citado por Romero & Urdaneta (2009), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

### **1.2.2.1 Dimensiones del desempeño<sup>2</sup>**

Esta investigación asume las dimensiones propuestas por Medina Gómez (1996), por considerar que estas son adecuadas a las condiciones del contexto donde tendrá lugar la investigación. A partir de estas dimensiones, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las actividades están dirigidas hacia las prioridades establecidas, si se están haciendo las cosas bien y con calidad, y otros.

Debe considerarse, que con la aplicación de estas dimensiones se logra aprendizaje, pues cuando se realiza esfuerzo por mejorar el desempeño, se examinan tareas e identifican distintas formas que llevan al grupo a trabajar mejor y se producen resultados más útiles, se produce un proceso de aprendizaje. De ahí que la concepción que históricamente existía de que la evaluación del desempeño se restringía al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador queda anulada. Los factores o indicadores que se valoran para medir el desempeño de los trabajadores son:

**Cumplimiento de los objetivos y tareas:** grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas i no planificadas en dicho periodo.

---

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>



**Calidad del trabajo.** Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia.

**Conocimiento y dominio del trabajo.** Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos).

**Disciplina laboral.** Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.

**Iniciativa.** Grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante.

**Cooperación y trabajo en equipo.** Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente camaraderil, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo. Capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.

**Superación personal.** Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta.

### **1.2.2.2 Importancia del desempeño**

Vecino Pico (2007), dice que el desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas. La gestión del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes. El desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Por último, es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización.

Pedraza, Glenys, & Mayrene (2010), mencionan que el desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

**Tabla 1.2 Teorías de evaluación del desempeño por autor**

Zerilli (1973)	Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo.
Sikula (1989)	Es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.
Koontz (1990)	Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.
Werther y Davis (1992)	Es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.
Chiavenato (1995)	Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
Byars y Rue (1996)	Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.
Mesa Espinosa (2000)	Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.
Carlos Martínez (2002)	Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).
Morales Cartaya (2009)	Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

Fuente: Gestipolis: Bases Teóricas y Metodológicas para la Evaluación del Desempeño Organizacional

### **1.2.3 Teorías de Clima laboral y su relación con el Desempeño**

Marroquín y Pérez (2011), expresan que el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

García M (2009), citando a Gálvez (2000) y Dessler (1976), expresa que el clima laboral, como expresión personal de la percepción de los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen, incide directamente en el desempeño de la organización. Plantea que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

Respecto a la relación particular entre clima y desempeño, Silva (1996), citado por Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), establece que hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial la satisfacción laboral y su relación con el clima.

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (1996) y Burton & Lauridsen (2004), citado por Rodriguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables.

Schratz, (1993), citado por Rodriguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), menciona que según algunos metas análisis han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y el rendimiento de las personas son los estilos de supervisión, el apoyo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura.

## CAPITULO II

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Variables de la investigación

##### Variable 1: Clima Laboral

- **Definición conceptual:** Palma (2004), describe al clima laboral como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

- **Definición operacional:** El clima laboral se mide a través de las dimensiones de autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación, y condiciones laborales sustentadas en la teoría de Sonia Palma.

**Tabla 2.1 Operacionalización de variable clima laboral**

Variable: Clima Laboral	Dimensiones	Indicadores
	Autorrealización	Oportunidad de progreso
		Interés por el éxito
		Participación de objetivos
		Valoración de desempeño
	Involucramiento laboral	Compromiso con el éxito
		Nivel de logro
		Consideración por el éxito
		Preocupación por la organización
	Supervisión	Apoyo de los supervisores
		Mejoramiento de método
		preparación
		evaluación
	Comunicación	Promover comunicación
		Comunicación con jefes
		Canales de comunicación
		Comunicación de opiniones
	Condiciones laborales	tecnología
		Cooperación laboral
		Herramientas laborales
		Remuneración equitativa

## Variable 2: Desempeño

- **Definición conceptual:** son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

- **Definición operacional:** El desempeño se mide a través de las dimensiones de cumplimiento de los objetivos, calidad de trabajo, conocimiento y dominio del trabajo, disciplina laboral, iniciativa, cooperación y trabajo en equipo, superación personal teoría sustentadas por Medina Gómez

**Tabla 2.2 Operacionalización de variable desempeño laboral**

<b>Variable:</b>  <b>Desempeño Laboral</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
	Cumplimiento de los objetivos y tareas	-trabajo oportuno -cumplimiento de tareas -volumen de trabajo
	Calidad de trabajo	-cero errores -tiempo para realizar las tareas -respeto en el trato
	Conocimiento y dominio del trabajo	-Conocimiento acorde al puesto -cero problema en las tareas
	Disciplina laboral	-Aceptación de reglas del jefe -Asistencia -puntualidad
	Iniciativa	-anticipación a dificultades -nuevas ideas de mejora -capacidad para resolver problemas
	Cooperación y trabajo en equipo	-integración con el equipo -identificación con el equipo
	Superación personal	-interés por superarse -trabaja en puestos de mayor responsabilidad -ser valioso para la institución

## 2.2 Tipo la de investigación

La investigación es de tipo no experimental, correlacional, ya que permite investigar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño en los empleados administrativos.

## 2.3 Instrumentos de datos:

Para la recolección de datos se utilizó como técnica de recolección la encuesta y como instrumento un cuestionario para medir el clima laboral y una escala de calificación para evaluar el desempeño.

El cuestionario del clima laboral consta de 24 preguntas, que tiene la siguiente estructura:

Tabla 2.3: Estructura del cuestionario de clima laboral

DIMENSIÓN	Nº DE ITEMS	TIPO	ESCALA
Autorrealización	5	ordinal	1-5
Involucramiento laboral	5	ordinal	1-5
Supervisión	5	ordinal	1-5
Comunicación	4	ordinal	1-5
Condiciones laborales	5	ordinal	1-5

La calificación del cuestionario de clima laboral tendrá en cuenta las categorías, puntuación y calificación que se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 2.4 Calificación del cuestionario del clima laboral

CATEGORÍA	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN
Totalmente en desacuerdo	1	>3
En desacuerdo	2	>3
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	>3
de acuerdo	4	>3
Totalmente acuerdo	5	>3



El cuestionario de desempeño consta de 21 preguntas, que tiene la siguiente estructura:

Tabla 2.5: Estructura del cuestionario desempeño laboral

DIMENSIONES	N° DE ITEMS	TIPO	ESCALA
Cumplimiento de los objetivos	3	ordinal	3-1
Calidad de trabajo	5	ordinal	3-1
Conocimiento y dominio de trabajo	2	ordinal	3-1
Disciplina laboral	3	ordinal	3-1
Iniciativa	3	ordinal	3-1
Cooperación y trabajo en equipo	2	ordina	3-1
Superación personal	3	ordinal	3-1

La calificación del cuestionario del desempeño laboral tendrá en cuenta las categorías, puntuación y calificación que se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 2.6 Calificación del cuestionario desempeño laboral

CATEGORIA	PUNTUACION	CALIFICACION
Nunca	1	$\geq 2$
A veces	2	$\geq 2$
Siempre	3	$\geq 2$

## 2.4 Población

La población estuvo conformada por 43 trabajadores entre nombrados, CAS y locadores, de la OCEP de la UNP, divididas en cuatro unidades. Como la población es relativamente pequeña y es accesible al investigador se censó a toda la población.

## 2.5 técnicas de análisis de datos

Se utilizó el análisis de tipo correlacional y presentó en tablas los resultados de la encuesta. El procesamiento de datos se llevó a cabo mediante el paquete estadístico SPSS V21.0. Utilizando el índice de correlación de spearman

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1 descripción de resultados**

Para cumplir con los objetivos de la investigación se aplicó dos cuestionarios estructurados; el primero, orientado a medir el clima laboral, éste está estructurado en cinco dimensiones y contiene preguntas en escalas de Likert, con cinco alternativas de respuesta que van desde del total desacuerdo, hasta el acuerdo total, a las que se les asignó valores del 1 al 5. Como el promedio de esta escala es de 3 puntos, cualquier percepción por encima de este valor indica una apreciación favorable, mientras que si la percepción es igual o está por debajo de dicho valor, indica una apreciación desfavorable. El otro cuestionario está orientado a evaluar el desempeño laboral, que está estructurado en siete dimensiones y contiene preguntas con tres alternativas de respuesta: nunca, a veces y siempre, a las que se les asignó los valores 1, 2 y 3; este cuestionario, contiene preguntas valoradas en forma positiva y otras en forma negativa, de manera que en ésta últimas, los puntajes se asignan al revés, es decir, nunca 3 puntos, a veces 2 puntos y siempre 1 punto; como el promedio de la escala es de 2 puntos, cuando la percepción supera a este valor, entonces el desempeño es bueno, en cambio cuando la percepción es igual o inferior a dicho valor, el desempeño es regular o deficiente.

Los resultados del presente capítulo se presentan en apartados, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

### 3.1.1 Clima laboral en la OCEP de la UNP.

**Tabla 3.1. Resumen descriptivo del Clima laboral en la Oficina Central de Ejecución Presupuestaria (OCEP) de la UNP**

Dimensiones	Nº	Media	Nivel	Desviación típ.
Realización personal	43	3,1	Medio	,7
Involucramiento laboral	43	3,8	Favorable	,6
Supervisión	43	2,9	Medio	,6
Comunicación	43	2,7	Medio	,6
Condiciones laborales	43	3,3	Medio	,6
Clima laboral	43	3,2	Medio	,5

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral

El estudio da cuenta de un clima laboral calificado en un nivel medio, como se observa en el promedio cercano a los 3 puntos; este nivel se refleja en 4 de las 5 dimensiones, vale decir, en lo relacionado a la realización personal, a la supervisión, comunicación y condiciones laborales. Estos resultados dejan en claro que los trabajadores sienten que la organización no favorece su desarrollo personal ni profesional; tampoco sienten que sus superiores juegan un papel importante en sus actividades laborales, es decir, éstos no los orientan y apoyan en la realización de sus tareas. Tampoco hay evidencias que la comunicación sea la más adecuada, clara, coherente y fluida, tanto dentro de su área, como en relación con las otras dependencias. Las condiciones laborales tampoco son de lo mejor, sienten que la institución no provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. No obstante, el estudio deja en claro que el involucramiento es valorado de manera favorable, hay evidencias que los trabajadores se identifican con la institución y se sienten comprometidos para el cumplimiento y desarrollo de la misma. Dentro de este contexto, son más los aspectos que no logran una percepción muy favorable, lo que conduce a un clima laboral calificado como medio.

**Tabla 3.2. Nivel de Clima Laboral en la Oficina Central de Ejecución Presupuestaria (OCEP) de la UNP**

Dimensiones (n=43)	Muy desfavorable		Desfavorable		Media		Favorable		Muy favorable	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Realización personal	0	,0%	9	20,9%	21	48,8%	13	30,2%	0	,0%
Involucramiento laboral	0	,0%	1	2,3%	9	20,9%	29	67,4%	4	9,3%
Supervisión	1	2,3%	11	25,6%	26	60,5%	5	11,6%	0	,0%
Comunicación	0	,0%	13	30,2%	24	55,8%	5	11,6%	1	2,3%
Condiciones laborales	0	,0%	4	9,3%	19	44,2%	20	46,5%	0	,0%
Clima laboral	0	,0%	4	9,3%	22	51,2%	17	39,5%	0	,0%

Fuente: Cuestionario de Clima Laboral

La tabla anterior da cuenta del clima laboral de la OCEP, desde otra perspectiva; se observa que en cuanto a la realización personal, sólo el 30.2%, lo considera favorable, en tanto que el resto o bien lo califica en un nivel medio o en un nivel desfavorable. El involucramiento laboral, es la única dimensión calificada mayoritariamente en un nivel favorable, según se aprecia en la opinión del 86.7%; el resto lo califica como medio o desfavorable.

La supervisión solo es favorable para el 11.6%, algo similar ocurre con la comunicación, la cual es calificada en este nivel por el 13.9%; las condiciones laborales son calificadas como favorables por el 46.5%, convirtiéndose en la segunda dimensión mejor valorada, aunque en este caso, el 53.5% restante lo considere que está en un nivel medio o en un nivel desfavorable.

### 3.1.2 Desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP.

**Tabla 3.3 Resumen descriptivo del Desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Central de Ejecución Presupuestaria (OCEP) de la UNP**

Dimensiones	Nº	Media	Nivel	Desviación estándar
Cumplimiento de objetivos	43	2,5	Alto	,3
Calidad	43	2,3	Medio	,2
Conocimiento del trabajo	43	2,1	Medio	,3
Disciplina	43	2,1	Medio	,2
Iniciativa	43	1,8	Medio	,3
Trabajo en equipo	43	2,7	Alto	,4
Superación personal	43	2,1	Medio	,5
Desempeño laboral	43	2,2	Medio	,2

El estudio da cuenta que en general el desempeño laboral de los trabajadores es calificado en un nivel medio; este nivel se refleja también en las dimensiones calidad, conocimiento del puesto, disciplina iniciativa y superación personal. Por el contrario, el estudio revela que en cuanto al cumplimiento de las tareas y trabajo en equipo el nivel es alto.

Analizando en detalle cada uno de los aspectos mencionados, en primer lugar se observa trabajadores que cumplen con las tareas que se les encomiendan, terminándolas oportunamente, aunque no siempre realicen un volumen adecuado de trabajo. En cuanto a la calidad los resultados no son tan alentadores, fundamentalmente porque se comenten errores en el trabajo y en algunos casos las tareas les llevan demasiado tiempo. En cuanto al conocimiento del puesto, el promedio cercano a los 2 puntos, indica que los trabajadores algunas veces tienen problemas para realizar sus actividades por falta de conocimientos. La disciplina es otro de los aspectos que no es muy bien valorada y fundamentalmente porque no siempre llegan puntual a su centro de labores. En cuanto a la iniciativa, los problemas son aún mayores, los trabajadores no tienen capacidad para anticiparse a las dificultades, no muestran ideas nuevas para mejorar los procesos y tampoco evidencian gran capacidad para resolver problemas. El trabajo en equipo es otro de los aspectos destacables del desempeño laboral; los

trabajadores muestran aptitud para integrarse al equipo y se identifican fácilmente con los objetivos del mismo.

En lo relacionado a la superación personal, el estudio indica que los trabajadores no muestran mucho interés ~~por~~ superarse y consideran que no podrían desempeñarse en un puesto de mayor importancia y ~~responsabilidad~~. Como se desprende del análisis, más predominan los aspectos poco favorables, lo que conduce a un desempeño regular o medio de los trabajadores de la OCEP.

**Tabla 3.4 Nivel de Desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Central de Ejecución Presupuestaria (OCEP) de la UNP**

Dimensiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cumplimiento de objetivos	0	,0%	23	53,5%	20	46,5%	43	100,0%
Calidad	0	,0%	36	83,7%	7	16,3%	43	100,0%
Conocimiento del trabajo	0	,0%	31	72,1%	12	27,9%	43	100,0%
Disciplina	1	2,3%	39	90,7%	3	7,0%	43	100,0%
Iniciativa	7	16,3%	35	81,4%	1	2,3%	43	100,0%
Trabajo en equipo	0	,0%	10	23,3%	33	76,7%	43	100,0%
Superación personal	4	9,3%	32	74,4%	7	16,3%	43	100,0%
Desempeño laboral	0	,0%	42	97,7%	1	2,3%	43	100,0%

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral

La tabla anterior, muestra el desempeño laboral de los trabajadores, desde otra perspectiva; en cuanto al cumplimiento de objetivos, el 46.5% evidencia un nivel alto, nivel que también se repite en el 76.7%, en cuanto al trabajo en equipo. Con respecto a la calidad, sólo el 16.3% evidencia un nivel alto, mientras que la mayoría se ubica en un nivel medio; los resultados también indican que sólo el 27.9% refleja un alto conocimiento del puesto; el 7% en lo relacionado a la disciplina, el 2.3% en iniciativa y el 16.3% en superación personal; en estos aspectos, la mayoría refleja un nivel medio. El estudio también deja en claro que en la dimensión iniciativa y superación personal, se encontró los porcentajes más altos, 16.3% y 9.3%, con un nivel bajo.

3.1.3 Relación entre la realización personal, involucramiento laboral, supervisión laboral, comunicación, condiciones laborales y clima laboral con y el desempeño del personal administrativo de OCEP de la UNP

**Tabla 3.5 Correlación de las dimensiones del clima laboral con el desempeño**

Dimensiones	Spearman	Desempeño laboral
Realización personal	R	,025
	Sig.	,875
	N	43
Involucramiento laboral	R	,127
	Sig.	,417
	N	43
Supervisión	R	,003
	Sig.	,983
	N	43
Comunicación	R	,043
	Sig.	,786
	N	43
Condiciones laborales	R	,138
	Sig.	,378
	N	43
Clima laboral	R	,085
	Sig.	,590
	N	43

Fuente: Cuestionario de clima y desempeño laboral

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados del análisis de correlación no proporcionan evidencias de que el clima laboral, incluidas sus dimensiones (realización personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales), se encuentre significativamente ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) relacionado con el desempeño laboral, solo en la dimensión del involucramiento laboral hay relación significativa. Estos resultados dejan en claro que el desempeño laboral de los trabajadores de la OCEP, obedece a otros

factores diferentes a los que están asociados a las condiciones laborales que les proporciona el área para el desempeño de sus tareas.

**Tabla 3.6 Percepción de los trabajadores por los aspectos relacionados al clima laboral**

	Media	Desviación típ.	Recuento
1) Existen oportunidades de progresar en la institución	3,5	,9	43
2) El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	2,8	1,2	43
3) Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	3,7	,9	43
4) Se valora los altos niveles de desempeño	2,8	,7	43
5) Los supervisores expresan reconocimientos por los logros	2,6	,8	43
6) Se siente comprometido con el éxito en la organización	4,2	,7	43
7) Asegura sus niveles de logro en el trabajo	4,0	,7	43
8) Se considera factor clave para el éxito de la organización	4,0	,9	43
9) Se preocupan por el estado de la organización	3,3	1,2	43
10) En la oficina se busca hacer mejor las cosas cada día	3,5	1,0	43
11) la supervisión brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	2,9	,9	43
12) En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo	2,6	,9	43
13) La evaluación que se hace en el trabajo ayuda a mejorar la tarea	2,7	,8	43
14) Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	2,6	,8	43
15) Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	3,5	1,0	43
16) La institución fomenta y promueve la comunicación con personas de mayor jerarquía	2,7	,9	43
17) Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía	3,3	,8	43
18) Existen suficientes canales de comunicación	2,5	,8	43
19) Se dan reuniones para comunicar opiniones sobre la organización	2,3	1,0	43
20) Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	3,3	,9	43
21) Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	3,9	,7	43
22) Cuenta con los equipos y herramientas necesarias, para en cumplimiento de sus tareas	3,3	,9	43
23) La remuneración está de acuerdo al desempeño y a los logros	2,6	1,0	43
24) Cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	3,6	,7	43



**Tabla 3.7 Percepción de los jefes por los aspectos relacionados al desempeño laboral del personal administrativo de la OCEP de la UNP**

	Media	Desviación típ.	Recuento
1.) Termina su trabajo oportunamente.	2,5	,5	43
2) Cumple con las tareas que se le encomienda	2,8	,4	43
3) Realiza un volumen adecuado de trabajo	2,1	,4	43
4) No comete errores en el trabajo	2,1	,3	43
5) No le lleva demasiado tiempo realizar las tareas	2,4	,5	43
6) Hace uso racional de los recursos	2,5	,6	43
7) No requiere se supervisión frecuente	2,8	,4	43
8) Se muestra respetuoso y amable en el trato	2,5	,5	43
9) No tiene problemas de realizar sus actividades por falta de conocimiento	2,4	,5	43
10) El empleado tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto	2,6	,5	43
11) Acepta las reglas establecidas por el jefe	3,0	,2	43
12) No falta mucho al trabajo	2,8	,4	43
13) Llega puntual al trabajo	2,2	,5	43
14) Se anticipa a las dificultades	1,8	,5	43
15) Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos	1,3	,5	43
16) Tiene gran capacidad para resolver problemas.	2,2	,4	43
17) Muestra aptitud para integrarse al equipo	2,6	,5	43
18) Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	2,7	,5	43
19) Muestra interés permanente por superarse y se esfuerza para lograrlo	2,3	,7	43
20) Podría desempeñarse en puestos de mayor responsabilidad e importancia	1,5	,6	43
21) Por su actuación y preparación, puede ser una persona valiosa en la entidad	2,5	,5	43

### 3.2 Discusión de resultados

El índice de correlación de 0.085 a un nivel de significancia de ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) muestra que no existe relación entre el clima laboral y el desempeño del personal. Igualmente con el mismo nivel de significancia, se encontró que no existe relación en la mayoría de las variables del clima laboral (realización personal, supervisión, comunicación con el desempeño) con el desempeño laboral

Estos datos nos permiten rechazar la hipótesis cuya evidencia empírica y marco científico nos señalan que si existe relación entre dichas variables. Desde el punto de vista de la teoría del comportamiento organizacional se deben buscar otras variables de nivel individual, grupal y organizacional que expliquen el desempeño laboral.

Malisa (México, 2012), Sacca (Perú, 2010), Pérez (Venezuela, 2014) y Mino (Colombia, 2014), encontraron evidencia empírica sobre la relación entre clima y desempeño laboral. Estas diferencias pueden explicarse factores de contingencia como el giro de negocio, pues el estudio de Malisa se realizó en una empresa eléctrica, Sacca en el sector educación, Pérez en un Ministerio de Inclusión y Mino en un restaurante. Si bien, el presente estudio y Sacca estudiaron las variables en el contexto educativo: uno lo hizo en el nivel secundario, el presente estudio se realizó en el nivel universitario. Otro factor de contingencia puede ser el aspecto cultural pues el primer estudio se realizó en México, el segundo en Perú, el tercero en Venezuela y el cuarto en Colombia. Si bien todos estos países tienen una cultura semejante, también hay que reconocer diferencias entre ellas. Estas diferencias no se pueden explicar por el tamaño de las organizaciones pues las muestras son similares, entre 40 y 100, informantes.

También las diferencias en los resultados se pueden explicar por los instrumentos utilizados, pues todos difieren en cuanto a las dimensiones de clima, como en las dimensiones de desempeño. Si bien en todos los estudios, subyace el enfoque subjetivo, pues los resultados son en base a la medición de las percepciones sobre estas dos variables, en el caso de Sacca se utilizó la autopercepción y esto puede explicar mejor estas diferencias.

Marroquín y Pérez (2011), García M (2009), citando a Gálvez (2000) y Dessler (1976), expresan que el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

García M (2009), citando a Gálvez (2000) y Dessler (1976), Silva (1996), citado por Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), expresan que el clima laboral, incide de modo directo sobre el desempeño. Es decir un mejor clima laboral explica un mejor desempeño o un clima negativo produce un bajo desempeño. Sin embargo García advierte que las percepciones pueden estar influidas por los valores, personalidad, actitudes y expectativas, por lo tanto es difícil hacer predicciones lineales sobre estas variables. Igualmente, Silva (1996), considera que las actitudes en el trabajo, en especial la satisfacción laboral, puede mediar en la relación entre el clima y desempeño. Por otra parte, Silva (1996) y Burton & Lauridsen (2004), citado por Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño por lo tanto se le puede considerar como un determinante indirecto del desempeño, o que éstas variables están relacionadas, sin establecer así una relación causal entre ellas. Finalmente Schratz, (1993), citado por Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo (2011), menciona que según algunos metas análisis han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con el desempeño y el rendimiento de las personas son los estilos de supervisión, el apoyo, el riesgo y la toma de decisiones, las recompensas, las relaciones entre compañeros y la estructura, lo que tampoco se ha corroborado con este estudio. Todo esto nos permite concluir que una limitante del estudio, es su diseño; pues no se han incorporado variables intervinientes que pueden moderar la relación entre las variables en estudio. Se sugiere iniciar investigaciones multivariadas para explicar el desempeño.

## CONCLUSIONES

1. Se desaprueba la hipótesis de trabajo que señalaba que existe relación directa y significativa entre el clima y el desempeño laboral a un grado de significancia del ( $\text{Sig.} > 0.05$ )
2. Se desaprueban las hipótesis específicas pues no se han encontrado evidencias de relación positiva y significativa entre las dimensiones del clima y del desempeño.
3. La percepción del clima laboral es medio, determinado por percepción desfavorable en cuatro dimensiones: realización personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Solamente el involucramiento es considerado como favorable.
4. El desempeño de los trabajadores es calificado en un nivel medio, donde las dimensiones de calidad, conocimiento del puesto, disciplina iniciativa y superación personal, tienen calificación promedio y el cumplimiento de las tareas y trabajo en equipo tienen calificación alta.
5. Las medición del clima y desempeño laboral, utilizando como indicador la media y la medición utilizando porcentajes, se obtienen los mismos resultados, por lo que se concluye que las mediciones son válidas.

## **RECOMENDACIONES**

1. Empezar otras investigaciones, que incluyan otras variables (individual, grupal u organizacional) que expliquen mejor el desempeño actual de los trabajadores de OCEP.
2. Empezar otras investigaciones, que incluyan otras dimensiones, instrumentos y procedimientos para validar los resultados obtenidos.
3. Sugerir a los directivos de la OCEP y de la UNP para mejorar el clima laboral en los factores que los trabajadores lo perciben como desfavorables.
4. Sugerir a los directivos de la OCEP y de la UNP para mejorar los niveles de desempeño, diseñando estrategias para corregir las dimensiones que se califican como bajos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Centro de Desarrollo Personal y Profesional. (7 de febrero de 2010). Perfil. Obtenido de Perfil: <http://www.blog.pucp.edu.pe>
- Chiavenato, I. (2007). Recursos Humanos 8 edicion. Mexico: Mc Gran HILL.
- Edel, R., Garcilla, A., & Guzman, F. (2007). Clima y compromiso organizacional. españa: electronica calameo.
- Figueroa Gutiérrez, D. (s.f.). Casa de Exalumnos Udec. Obtenido de Casa de Exalumnos Udec: <http://www.udec.cl>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y Su Diagnósttico. Cuadernos de Administración, 61.
- García, M. (11 de Septiembre de 2011). Detencion de Factores de Riesgo en el Clima Laboral, su Abordaje Preventivo y Corrección. Mallorca, Palma de Mallorca, España.
- Hernández, E. (24 de Mayo de 2014). La Importnacia del Clima Laboral en una Empresa. La Estrella de Panama.
- Leal Guerra, M., & Araujo, C. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educacion Superior Publicas. Venezuela: Universidad Rafael Bello Chacín.
- Malisa, L. (2012). El Clima Laboral y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Electrica provincial de Cotopaxi. ecuador: Universidad Técnica de ambato.
- Marroquín Pérez, S. A., & Pérez Gutiérrez, L. (2011). El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King. Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias Psicológicas.
- Míno Pérez, E. (2014). Correlacion entre el Clima Organizacional y El Desempeño en los Trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Pedraza, E., Glenys, A., & Mayrene, C. (setiembre de 2010). Scielo. Obtenido de Scielo: <http://www.Scielo.org.ve>
- Pérez Chamorro, F. (2014). el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha). Ecuador: Universidad Central de Ecuador.
- Pérez de Maldonado, I., & Maldonado Pérez, M. (2006). Clima Orgnizacional y Gerencia Inductores del Cambio Organizacional. Investigación y Posgrado, 231-248.

- Quiñónez, V. (2013). El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeralda (PUCESE). Ecuador: Universidad Tecnológica de Israel.
- Rodriguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño. Salud y Sociedad, 340.
- Romero, F., ~~Urdaneta~~ Urdaneta, E. (2009). Desempeño Laboral y Calidad de Servicios del Personal Administrativo en las Universidades Privadas. Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Saccca Campos, J. (2010). Relacion entre Clima Institucional y El Desempeño Academico en los Docentes de los Centros de Educacion Basica Alternativa del distrito de San Martin de Porres. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tecolo.com. (24 de Junio de 2013). Tecolo.com. Obtenido de Tecolo.com: <http://www.tecolo.com>
- Vecino Pico, J. (1 de Abril de 2007). Gestiopolis. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com>

## ANEXOS

### Anexo A: Matriz de consistencia

**MATRIZ DE CONSISTENCIA:** Clima Laboral y su relación con el Desempeño Laboral del personal administrativo de la OCEP de la UNP

Problema	Objetivos	Hipótesis	Operacionalización		
			Variables	Dimensiones	Indicadores
<b><u>General</u></b> ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP UNP?	<b><u>General</u></b> Establecer la relación entre clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP	<b><u>General</u></b> El clima laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP	<b>Variable 1</b>  Clima laboral	-Autorrealización	-Oportunidad de progreso -Interés por el éxito -Participación de objetivos -Valoración de desempeño -Reconocimiento por logros
<b><u>Específicos</u></b> -¿Cuál es la relación entre la autorrealización y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP?	<b><u>Específicos</u></b> -Determinar la relación entre autorrealización y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP	<b><u>Específicos</u></b> -La autorrealización se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP		-Involucramiento Laboral	- compromiso con el éxito - nivel de logro - consideración por el éxito - Preocupación por la organización. - mejoramiento de tareas
-¿Cuál es la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP?	-Determinar la relación entre el involucramiento laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP	-El involucramiento laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP		-Supervisión	- apoyo de supervisión - mejoramiento de método - preparación - evaluación - responsabilidades definidas
				-Comunicación	- promover comunicación - comunicación con jefes - canales de comunicación - comunicación de opiniones
				- Condiciones Laborales	- tecnología - cooperación laboral - herramientas laborales - remuneración equitativa - oportunidad



<p>administrativo de OCEP de la UNP?</p> <p>-¿Cuál es la relación entre la supervisión laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP?</p> <p>-¿Cuál es la relación entre la comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP?</p> <p>-¿Cómo es la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP?</p>	<p>administrativo de OCEP de la UNP</p> <p>-Determinar la relación entre supervisión laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP</p> <p>-Determinar la relación entre comunicación y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP</p> <p>-Determinar la relación entre las condiciones laborales y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP</p>	<p>personal administrativo de OCEP de la UNP</p> <p>-La supervisión laboral se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP</p> <p>-La comunicación se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP</p> <p>-Las Condiciones Laborales se relacionan positiva y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP</p>	<p><b>Variable 2</b></p> <p><b>Desempeño laboral</b></p>	<p>-Cumplimiento de los objetivos y tareas</p> <p>-trabajo oportuno - cumplimiento de tareas - volumen de trabajo</p>	<p>-calidad del trabajo</p> <p>-cero errores -tiempo para realizar tareas -respeto en el trato</p>	<p>-conocimiento y dominio del trabajo</p> <p>-cero problemas en las tareas -conocimientos acordes al puesto</p>	<p>-disciplina laboral</p> <p>-aceptación de reglas del jefe -asistencia -puntualidad</p>	<p>-iniciativa</p> <p>-anticipación a las dificultades -nuevas ideas de mejoras -capacidad para resolver tareas</p>	<p>-cooperación y trabajo en equipo</p> <p>-integración con el equipo - identificación con el equipo</p>	<p>-superación Personal</p> <p>-Interés por superarse -trabajar en puestos de mayor responsabilidad -valioso para la institución</p>
--	--	--	--	---	--	--	---	---	--	--

## **Anexo B: Modelo del Cuestionario de Clima laboral**

El instrumento a emplear en el presente estudio es la Escala de Clima Laboral CL – SPC que fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú). Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo un total de 24 ítems que exploran la variable Clima Laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

**Totalmente en desacuerdo 1**

**En desacuerdo 2**

**Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3**

**De acuerdo 4**

**Totalmente de acuerdo 5**

<b>preguntas</b>	<b>totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>totalmente de acuerdo</b>
<b>AUTORREALIZACIÓN</b>					
Existen oportunidades de progresar en la institución.					
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
Participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
Se valora los altos niveles de desempeño					
Los supervisores expresan reconocimientos por los logros					
<b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>					
Se siente comprometido con el éxito en la organización					
asegura sus niveles de logro en el trabajo					
se considera factor clave para el éxito de la organización					
se preocupan por el desarrollo de la organización					
hacen mejor las cosas cada día					

en la oficina					
<b>SUPERVISIÓN</b>					
La supervisión brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
La evaluación que se hace en el trabajo ayuda a mejorar la tarea					
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía					
Existen suficientes canales de comunicación					
Se dan reuniones para comunicar opiniones sobre la organización					
<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
Cuenta con los equipos y herramientas necesarias, para en cumplimiento de sus tareas					
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					
cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					

## Anexo C: Modelo del Cuestionario de evaluación del desempeño laboral

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----  
EVALUADO-----  
EVALUADOR-----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

### INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Nunca a Siempre.

NUNCA : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.

A VECES : 2 ---Promedio.- Rendimiento laboral regular.

SIEMPRE : 3 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	1	2	3
<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>			
Termina su trabajo oportunamente			
Cumple con las tareas que se le encomienda			
Realiza un volumen adecuado de trabajo			
<b>CALIDAD</b>			
No comete errores en el trabajo			
Le lleva demasiado tiempo realizar las tareas			
Hace uso racional de los recursos			
No Requiere de supervisión frecuente			
Se muestra respetuoso y amable en el trato			
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>			
Tiene problemas de realizar sus actividades por falta de conocimiento			

Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto			
<b>DISCIPLINA</b>			
Acepta las reglas establecidas por el jefe			
Falta mucho al trabajo			
Llega puntual al trabajo			
<b>INICIATIVA</b>			
Se anticipa a las dificultades			
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos			
Tiene gran capacidad para resolver problemas			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
Muestra aptitud para integrarse al equipo			
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo			
<b>SUPERACIÓN PERSONAL</b>			
Muestra interés permanente por superarse y se esfuerza para lograrlo			
Podría desempeñarse en puestos de mayor responsabilidad e importancia			
Por su actuación y preparación, puede ser una persona valiosa en la entidad			